

# 伝統食品産業にみる経営革新

大 石 剛\*

新的な取り組みを続ける企業グループおよび企業の事例について検討を行う。

## はじめに

わが国には、身近なもののだけでも味噌、醤油、豆腐・豆腐製品、納豆、素麺、かまぼこ、日本酒、しょう耐、和菓子など古来の伝統的な食品が無数にある。しかし、明治期以降、特に第2次大戦後における日本人の食生活の洋風化が進行したため、多くの伝統食品の需要は縮小あるいは低迷を余儀なくされた。しかし、近年において長らく続いた大量生産・大量消費時代への反省から地産・地消、地域の活性化、食の安全、環境保全などに対する関心が増す中で、地域に根ざす伝統食品への関心も高まっているが、今後これらの業界は活力を取り戻すことができるのであろうか。

追い風が吹き始めているといえ、伝統性のある業界には多かれ少なかれ有形・無形の壁があり、これが中小規模の企業の意欲を失わせる要因ともなっている。この壁を突破するためには、まず経営者が挑戦意欲をもってテーマを設定し、戦略的な構想を基に新たな活動に取り組むことから始まる。これによって企業経営が質的に変化し、経営革新に結びつくことによって成果がもたらされという好循環を生む。

本稿では、経営革新の意味を改めて問いつつ、日本酒および食酢という日本人に馴染みの深い2つの発酵食品について、業界の現状、問題点、課題などを明らかにする。併せて高い志を抱いて革

## I 伝統食品産業の特質

食品に限らず伝統工芸品など「伝統」という言葉が付く製品の場合、それを供給する産業には、いずれも共通の特質と課題がある。たとえば、

- ・企業の零細性
- ・後継者難
- ・人材難
- ・失われる技術の伝承

などが挙げられる。これらの特質が形成された主たる要因は、需要の縮小にある。加工食品全盛時代において伝統製法による食品への需要は低迷しているのに対して、規模を拡大した伝統食品企業の多くは、大型設備投資による量産・量販へと転換した企業である。その結果、多くの分野において少数の大手企業と多数の零細企業という産業組織が形成された。本稿で例示する日本酒および食酢もその例外ではない。

ただ、伝統食品分野は、多種多様であるから盛衰の度合いにも差があるが、食酢、納豆などのように世界的な健康志向の高まりを背景として需要が拡大している分野も少なくない。

## II 経営革新のフレームとその阻害要因

### 1. 経営革新のフレーム

現在、中小企業庁が推進している「中小企業経営革新支援法」において、経営革新とは企業にとって新たな取り組みであり、次のような事業を含む活動を経営革新と規定している。

2006年11月30日受付

\* 江戸川大学 社会学部経営社会学科教授 経営学

キーワード：伝統食品産業、経営革新、哲学的省察、戦略的構想、戦略的思考

- ① 新商品の開発または生産
- ② 新役務の開発または提供
- ③ 商品の新たな生産または販売方式の導入
- ④ 役務の新たな提供方式の導入, その他の新たな事業活動

以上のように、主として企業全体あるいは商品開発、生産、販売など企業活動の主要分野において新たな行動を起こすことを経営革新とみなしている。しかし、少なくとも「革新」と言う以上、経営革新は、企業経営全体に影響を及ぼす仕組み（システム）の変更および新たなシステムの付与を伴わなければならない。企業にとってそれはまさに経営戦略に関わる問題である。経営戦略は、「経営理念、ビジョンを枠組みとしながら長期的な目標を達成するための革新的な経営方針」であるから、全社戦略に基づいて部門別に有機的なシステムとしての戦略的構想が練られ、それが実行に移され成果が上がるのが経営革新である。

## 2. 経営の基軸の見直し

経営資源の乏しい小規模企業にとって、パワーを増す既成秩序と対峙するとか、あるいは新規事業を立ち上げてなんらかの成果を挙げることは相当な難事である。タスク環境としての業界の変化を成長機会と受け止めて新規事業に取り組もうとする企業、あるいは強烈な挑戦意欲に燃えて既成秩序に挑むという経営革新を目指す企業にとって必要な条件は何か。

難度の高い構想であればあるほどその実現のために必要なことは、まず経営の原点に立って、**経営者の哲学(経営理念)－ビジョン(企業の未来像)－戦略－システム**という企業経営の基軸を整えながらそのシステムを担う人材の確保に努めることである。

特に経営の原点である経営者の哲学すなわち宗教・古典をベースとする経営者の人生観、信念、あるいは志は、経営革新の方向性を決めるだけでなく、その方法論、最終成果にいたるまで影響を及ぼすことに留意する必要がある。ピーター・センゲらが指摘しているように、「哲学的な深さがある」ことがパワーのある基本理念（Guiding

ideas）の条件の1つである<sup>①</sup>。

## 3. 伝統企業における経営革新の阻害要因

食品のみならず一般に伝統産業の中で生きてきた企業の場合、企業成長のための経営革新を妨げる壁は、固定化された既成秩序あるいは法制度だけではない。規模の大小を問わず伝統産業に属する企業自身に潜む「意識の壁」である。こうした企業の経営者は、「伝統の保持」の意識が強烈であるために商品開発などにおいて伝統的な製法・商品設計の枠組みからはみ出すことに対して及び腰になりがちである。しかもそれが習性となって自らの行動範囲を狭め、かつ経営革新を放棄する結果を招く。

たとえば、日本酒は長い歴史と伝統を持ち、また日清・日露両戦争の戦費の大半を酒税が支えたといわれるだけに、業界には秩序・不文律・常識が、そして保護と規制の二面性を持つ酒税制度という強固な枠組みがある。

多くの企業は、伝統的なタイプにこだわるあまり低アルコール酒、リキュールなど日本酒の枠をはみ出するような商品の開発には消極的である。また、同業他社との提携など協業化によって活路を開こうとする企業も少ない。戦後、この業界では小企業同士の合併が少なからず行われてきたにもかかわらず成功例は少なく、まして既成秩序に挑戦し、あるいは積極的に新規事業に取り組む企業も少数であった。先祖伝来の資産の上に安住する多くの伝統企業の経営者には経営革新の意識が生まれにくいのであろう。

ただ、固定化した既成秩序にも変化の兆しがみられ、それをもたらす要因として①規制緩和、②技術革新、③需要の多様化、④グローバル化による競争の導入などが挙げられる。まず規制緩和による競争の導入によって下位企業には挑戦の機会が生まれ、また業界外の企業にとっても新規参入の機会が与えられる。技術革新を小規模企業が実現することは容易でないが、需要の多様化は経済成熟化の産物であり、各分野においてニッチ需要あるいは新規需要が発生するから、マーケティング戦略しだいでは挑戦が成功する可能性が高まる。

国内市場志向であった伝統食品産業にもグローバル化の影響がみられ、いくつかの分野においては貿易の拡大あるいは海外での現地生産などが進行している。

### Ⅲ 日本酒産業にみる経営革新

#### 1. 日本酒の定義および法規制

日本酒（清酒）は、担税商品であるために他の酒類と同様に酒税法の厳しい規定の適用を受け、同法第3条第3号において以下のように定義されている。

- イ) 米、米麴及び水を原料として発酵させてこしたもの。
- ロ) 米、水及び清酒粕、米麴その他の政令で定める物品を原料とし、発酵させてこしたものの（イ）、ハ）に該当するものを除く）。ただし、その原料中当該政令で定める物品の重量の合計が米（こうじ米を含む）の重量を超えないものに限る。
- ハ) 清酒に清酒かすを加えてこしたものの。「米・米こうじ・水を原料として発酵させてこしたもの」。

この法律における最大の問題は、ロ）における「その他の政令で定める物品」すなわちアルコールの添加を認めていることである。戦中、戦後にかけて米が不足していた時代に増量材としてアルコール添加を認めたのであるが、米余りの時代になってもこの条文を存続させている。一般に製造物における高品質の1つの条件は「純粋さ」にあり、これが世の中の常識であるにもかかわらず、最高級酒とされる大吟醸酒にまでアルコールを添加しているのである。現に米国では、純米酒しか日本酒（Sake）と認めない。アルコール添加酒はリキュールとみなされて高額の間税が課せられる。

この特殊日本的な酒税法には、産業政策の意識はまったくみられず、ひたすら徴税のための規制を細部にわたり張り巡らせているだけの法律であ

る。たとえば、上述のように日本酒（清酒）の定義から外れる場合は、「リキュール」または「雑酒」に分類される。しかし、リキュール・雑酒の製造も自由にできるわけではない。免許を取得しなければならないだけでなく、開発した商品の最低販売数量まで決められていて、その数量を満たさなければ免許の継続が認められない。したがって、営業力に乏しく最低販売数量をクリアする自信のない多くの小規模メーカーは、リキュール・雑酒の分野に活路を見出したくとも二の足を踏むというのが現実である。

また、製法および品質表示の基準も細部にわたり規定されていて、たとえば、ラベルにおける記載事項の表示を「8ポイントの活字以上の大きさの日本語で表示すること」とまで指定しているのである。

#### 3. 日本酒産業の概要

##### (1) 生産規模の推移

日本酒の製成（生産）数量は、1975年の135万キロリットルをピークとしてほぼ直線的に減少傾向をたどり、2001年には68万キロリットルとほぼ現在半減した（図1）。その後も減少に歯止めが掛かっていない。

これに対して競合酒類の場合、ビール系飲料の低迷、ワインの伸び悩みに対して、焼酎およびチューハイなど健康志向・経済性志向（価格重視）を背景とする低コスト・低アルコールのリキュールの伸びが目立つ。

アルコール飲料全体の需要動向についてみると、94年まで増加傾向にあった課税数量（輸入を含む）は、その後1,000万kl台を維持していたが、02年から減少に転じている（図2）。「酒を飲まなくなった日本人」という雑誌記事のタイトルが示すように、20代の若者のほぼ3割は酒を飲まないといわれる<sup>(2)</sup>。健康志向に加えて高齢化の進行、さらには若者の酒離れによって、わが国におけるアルコール飲料の需要はゆるやかにではあるが縮小の時代に入っている。

パイの縮小というかつて経験しなかった深刻な環境変化に加えて、酒類に対する消費者の姿勢は、

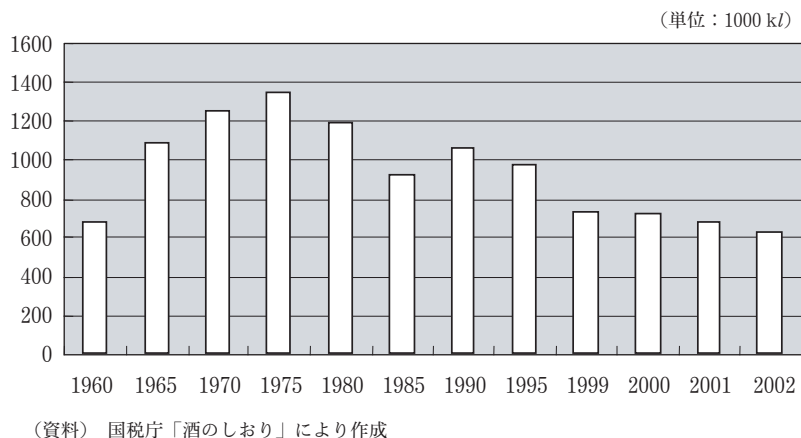


図1 日本酒の製成数量推移

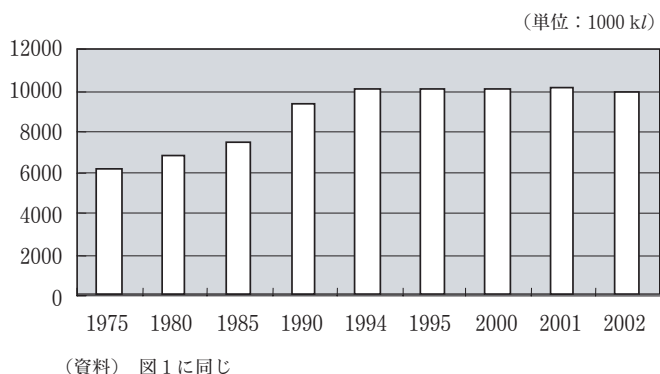


図2 全酒類の課税数量推移

経済性志向、清涼感重視へと変化してきているため、高アルコール（平均16～17度）で割高かつ味が濃厚な日本酒の需要は、1973年をピークとして長期的に縮小傾向を辿っている。それは酒類間競争に敗れたことを意味しており、長らくビールに次いで2位の座を保ってきた日本酒の順位は、2000年に焼酎に抜かれ、さらに03年にはリキュールにも抜かれて4位に転落した。

日本酒の衰退現象は、この伝統的な酒類の特性（濃厚、高アルコール）が現代の消費者の嗜好に合わなくなっていることを示している。また、40代に近くなってくると嗜好が変化してきて日本酒を飲む層が増加するというかつての加齢効果現象は、すでに過去のものとなった。

日本酒が商品ライフサイクルの末期（衰退期）

に突入してしまったもう一つの要因は、需要の変化に対するメーカーの無策にある。醸造アルコールを大量に添加した普通酒と呼ばれる低価格酒がいゼンとして主流であり、高品質の「特定名称酒」（吟醸酒、純米酒、本醸造酒）の生産量は、まだ4分の1強にすぎない。大手メーカーは、日本酒需要が縮小している中で近代化設備の稼働率を維持するために大容量パック酒を中心とする低価格酒の量産に走り、日本酒の一層のイメージダウンを招いている。需要の減少が著しいのは普通酒と称するこうした低価格・低品質酒であり、上記の特定名称酒の落ち込みはまだ小さい。

## (2) 産業組織

日本酒メーカーの数は1955年の4,021社をピー

クとして年々減少し、2002年には半数近い2,076社となった。現在ではすでに2,000社を割っており、しかも酒造免許を保有していながら休業しているメーカーが相当数存在する。

業界の規模別分布をみると、大部分の企業は従業員数20名未満の零細企業である。大手メーカーといえども年間売上高は300～500億円程度であって、しかも大手企業を含めて同族性が強く上場企業はゼロである。

そうした零細企業の多くは、商品開発および製造というメーカーとしての中核機能を「杜氏、蔵人」と呼ばれる農村からの季節雇用の人々に任せ、出来上がった商品の販売は全面的に流通に依存するという経営形態をとっている。競合するアルコール飲料が少なく日本酒需要が伸びていた時代においてはそのような経営形態でも企業を持続できたが、このような企業は醸造設備を保有しているだけで社内に製造技術は蓄積されず、優秀な人材の確保もできない。

日本酒需要がピーク時に比べ半減しているにもかかわらず、多角化に必要な経営資源を持ち合わせていないことと、経営者の抜きたい意識の壁によって、伝統に固執するだけで経営革新に背を向け、新製品開発の努力を怠り、ひたすら売れない商品を作り続けながら自滅の道を歩んでいるというのが日本酒業界の実態である。

長い歴史を持つ業界だけに酒造メーカーは全国に分布しており、ゼロ地域は焼酎王国の鹿児島県のみである。大手メーカーが、主として兵庫県灘地域および京都市伏見地域に立地しているのは、歴史的にこれらの地域には「灘の宮水」、「伏見の名水」と呼ばれるような日本酒造りに欠かせない良質の地下水が存在しているためである。

### (3) 輸 出

もっとも日本酒にとって悪材料ばかりではない。02年以降において輸出が着実に増加しており、その数量は過去最高の年間1万kl(96年)に迫る勢いである。この伸びは、米国における日本酒ブームに負うところが大きい。

これまで海外の輸出需要のほぼ半分を占めていた台湾向け輸出が低迷する中であって、04年に対米輸出は対台湾輸出を上回った。米国での日本酒ブームによって、02年以降において輸出が着実に増加している。図3から明らかなように、10年前まで日本酒の輸出総額のほぼ半分を台湾向けが占めていたが、1999年から再上昇に転じた米国向けが着実に増加したのに対して、台湾向けが最盛期に比べ01年には半減したことから、同年に米国がトップとなった。その他の国々の日本酒需要は、いずれも低位安定型で顕著な変化はみられないだけに、日本食ブームを背景とする米国で

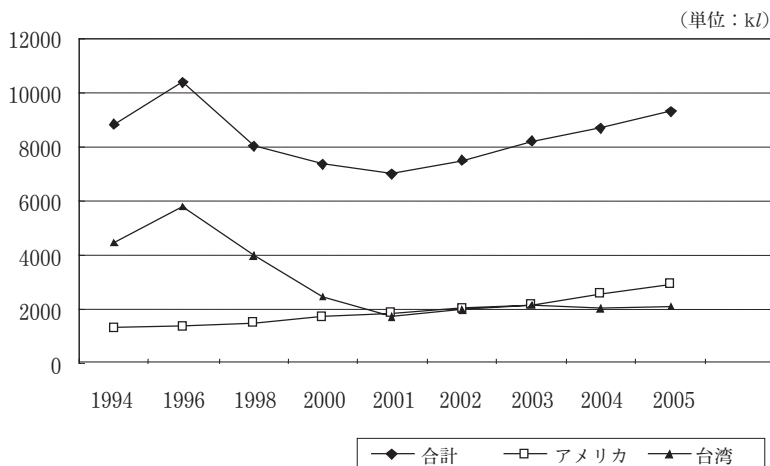


図3 日本酒の輸出推移



の日本酒の需要増大は突出している。

米国の関税法では、アルコール添加の醸造酒はリキュールとみなされて高額関税が課せられるから、輸出日本酒はすべて純米酒である。しかも人気があるのは「高級酒である地酒」であるため、ここ数年で日本全国の地酒ブランドが200～300種類も米国に進出しているといわれる<sup>(3)</sup>。

#### 4. 経営革新の事例

##### (1) 企業グループ：「日本酒ライスパワー・ネットワーク (SRN)」

###### ① グループ設立の経緯

SRNは、1999年8月、すでに存在していた日本酒メーカーグループの任意団体「コンポ・バムバム」が発展的に解消した後を受けて、1999年9月に発足した。したがって、SRNのグループとしての理念など基本的な性格は「コンポ・バムバム」と同じであり、会則の内容は後者のものをそのまま引き継ぎ、また会員企業もそのまま新組織に移行した。解散時の会員数は29社であったが、現在では32社である。

日本酒業界の低迷の要因は、伝統的日本酒のイメージにこだわって消費者嗜好の変化に対応した新製品開発への取り組みが遅れたことにある。日本酒のアルコール度数を大幅に引き下げることには技術的な問題もあったが、それよりも「伝統的日本酒のアルコール度数は、酒質のバランスからみると15～16度が最適」というメーカー本位のこだわり（プロダクト・アウト意識）がいぜんとして強い。さらに酒類流通業者においても日本酒に対する固定観念が根強く、低アルコール商品の取り扱いには抵抗がある。

そうした状況の中で、1985年に徳山博士（香川県：勇心酒造社長）がアルコール度数8%未満の低アルコール酒醸造技術（特許取得）を開発したことが機縁となって、新たなグループを結成したのが「コンポ・バムバム」である。このグループは、当時一般的でなかった低アルコール日本酒の開発・普及をめざして発足した。伝統性を保持しながら革新的な商品づくりをめざすこのグループは、保守的な業界にあって異色の存在となって

いる。

###### ② グループの理念

SRNは、下記のような理念に基づいて行動しているが、その根底には、単なる日本酒の開発だけでなく、地域社会と連携しながら醸造発酵という伝統技術を活用した多様な商品を開発していきたいという考え方がある。

- ・日本酒の原点に立ち戻って、醸造発酵技術を追求する
- ・米に秘められた無限のパワーの活用を目指す「ライスパワー・プロジェクト」の成果に基づいて、21世紀における日本酒の存在意義を高めるような、新しい価値の創造に挑戦しつつ、消費者満足度の高い多様な商品を開発する
- ・こうした活動を通じて地域の産業・社会・文化の振興に寄与するとともに、わが国の伝統的な醸造発酵文化と「文化の酒・日本酒」を広く世界に問うことを目指す

###### ③ 革新的活動

新発足後のSRNにおいて、規模が最も大きく、技術力・商品開発力もある㈱一ノ蔵（後述）がリーダーとなってさまざまな活動が進められてきた。1999年のスタートから取り組んだのは、大学研究者の協力を得て勇心酒造・徳山社長（農学博士）が開発した画期的な米エキス「ライスパワーエキス No. 101」の商品化であった。すなわち、米を原料に醸造発酵技術を駆使した複合発酵により抽出された同エキスは、胃の機能を健全に保ち、医薬品と同等の効能を有する。

低アルコール日本酒（8度以下）の醸造過程にこのエキスを加えて商品を開発し、01年に市場導入を行って注目を浴びた。商品のネーミングを「米米酒」（こめこめしゅ）とし、プロジェクト参加13社の共通ブランドとしている点が特色である。この共同開発においても主導的な役割を果たしたのは、やはり一ノ蔵である。

こうした活動に刺激を受けて、新製品開発と意欲的に取り組む会員企業が次々に出現しており、

最近のヒット商品の例としては、低アルコール日本酒に食用の乾燥バラを漬け込んでコクのある甘みと鮮やかな赤色に着色させたお酒（島根県：一宮酒造）、低アルコール（6度）のどぶろく（長野県：武重本家酒造）などがある。

同ネットワークでは、今後の方向として、比較的税法上の制約が少ない雑酒・リキュール、発酵食品の分野における商品開発を重視している。

## (2) 企業：「株一ノ蔵」<sup>(4)</sup>

### ① 会社概要

《所在地等》

所在地：宮城県大崎市松山千石字大樺

設立：1973年

売上高：29億3,000万円（単体）

従業員数：81名（単体）

《特色》

株一ノ蔵は、1973年設立の合併蔵であるため社歴は浅い。社歴100年を超える企業が多数存在し、灘・伏見地域のナショナル・ブランドを中心に有名銘柄が競っている業界において、発足当時の当社は新規参入企業同様の無名の蔵であったから、保守的な酒類流通の壁は厚く、合併後6、7年間の企業経営は苦難の連続であった。その間には倒産の危機に瀕したこともある。

同社の異色性は、合併後の経営陣が夢と志を胸に秘めながら国税庁の政策、既成秩序、さらには業界の常識に対して挑戦を試み、それが見事に成功を収めた点にある。その後も常に経営理念を意識しながら、斬新な商品を次々に生み出し、また多様な戦略的構想を実現することによって、いまや日本酒業界で注目される企業となっている。

### ② 4社合併の経緯

宮城県の小規模蔵4社が、家業から企業への脱皮を目指し事業共同化から一歩進んで合併に踏み切った背景には、消費者の嗜好の変化に伴う日本酒需要の低迷、業界格差の拡大など将来に対する共通の不安感があった。また、社名は当初「宮城銘醸」であったが、その後まもなく現社名に変更し、74年3月、一ノ蔵ブランド日本酒の初出荷が行われた。

### ③ 経営理念

経営理念を作成したのは、92年である。以下の表現から明らかなように、日本酒メーカーでありながら「酒」あるいは「日本酒」という言葉を使用せず、日本型バイオ技術である「醸造発酵」をキーワードとして意識しているところに特色がある。

明るく個性的で使命感と躍動感のある人と企業でありたい  
感動の自から湧き上がる人間集団 それを一ノ蔵と呼びたい  
一ノ蔵は  
人と伝統を大切にし 醸造発酵の技術を活用して  
安全で豊かな生活を提案することにより  
社員 顧客 地域社会のより高い信頼を得ることを使命とする

### ④ 級別制度・業界常識への挑戦

《級別制度への挑戦》

日本酒の級別（特級/一級/二級）制度<sup>(5)</sup>は、戦費調達のために43年に導入された制度であったが、あいまいで矛盾が多く92年に廃止された。

売上高が損益分岐点を下回り苦境に陥っていた一ノ蔵は、77年、国の審査制度を否定してこれに真っ向から挑戦するマーケティングの展開を決断した。すなわち、あえて審査の土俵に乗らないで「無鑑査」と「二級」を訴えるという逆転の発想に基づき「一ノ蔵無鑑査 本醸造辛口」を市場に投入した。

さらに「一ノ蔵無鑑査」を商標登録するとともに、対象を純米酒、吟醸酒にまで拡大し、シリーズ化した。このシリーズ商品は、流通、消費者に支持されて業績は急速に回復し、成長軌道に乗った。「制度への挑戦」という決断が起死回生のヒットを生んだ。

《低アルコール酒への挑戦》

1984年にアルコール度数8度未満の「あ、不思議なお酒」を開発したのを皮切りに業界に先駆

けて次々に各種の低アルコール酒の開発を行い、成果を挙げた。

1988年：女性をターゲットにした「ひめぜん」を開発（ロングセラー商品）。

1998年：アルコール度数5%未満の発泡純米酒「すず音」を開発。ロングセラー商品となる。

2001年：胃をやさしくいたわる機能性ライスパワーエクス No. 101（勇心酒造が開発）を用いた「米米酒」（こめこめしゅ。アルコール度数8%未満）を13社と共同開発した。

#### 《伝統日本酒の高品質化との取り組み》

日本酒業界においても機械化の波は押し寄せてきているが、同社は酒造りにおける手づくりの堅持（ローテクとハイテクの調和）を基本方針としている。そのため92年の新蔵建設においては、最新の酒造設備を導入する一方、酒造りの根幹にかかわる蒸米・麴造りなどにおいては手づくりとした。また、品質向上策として02年に「新製品は純米酒に限る」とする「純米酒宣言」を行った。

#### ⑤ 経営理念の実践

同社では、経営理念を「絵に描いた餅」に終わらせないため、多様な理念実践活動を行っている。

《「醸造発酵技術の活用」をキーワードとする企業連携》

- ・前述の日本酒ライスパワー・ネットワークへの参加

《「地域社会の高い信頼を得る」ための活動》

- ・本社工場所在地の「松山町」に対して醸造発酵をキーワードとする町おこしを提案するとともに、同社と付き合いのある味噌、醤油、漬物メーカーを誘致した。
- ・松山町が町の中心地に建設した「醸華邑（じょうかむら）・酒ミュージアム」の運営に協力している。
- ・04年において農業生産法人「一ノ蔵農社」を設立した。この狙いは、農業を通じて地域と共生する新しい酒蔵のスタイルを生み出すことにあり、そのために、以下のようなプラットフォーム・コンセプトを設定した。

農家、食品会社など多様な関係者に様々な形で事業参加してもらいながら皆が幸せになる農業ユートピアの実現をめざす。

「農業特区」による酒米（無農薬・無化学肥料を目標）の自社生産と取り組んでいる。

- ・「一ノ蔵微生物林間学校」の開催

微生物が自然界・人間の生活に果たしている役割の大切さを小学生に認識してもらうため、宮城県内の小学校5、6年生を対象として林間学校を開催している。

《「安全で豊かな生活」を意識した社会的責任活動》

- ・NPO法人「環境保全米ネットワーク」<sup>(6)</sup>への参加

- ・風力発電への取り組み

- ・「良い食品づくりの会」<sup>(7)</sup>への参加

《「顧客の高い信頼を得る」ための活動》

- ・「一ノ蔵を楽しむ会」の開催

\* 毎年、札幌、東京、名古屋、大阪、福岡で開催している（1978年にスタート）。

\* 参加者数は年々増加していて、特に東京会場では2,000人を超える規模となり、2日間にわたり実施している。

- ・「一ノ蔵日本酒大学」の開催

全国各地の消費者、酒販店、飲食店から希望者（定員50名）を募り、1泊2日の酒造り体験会を開催している（1983年にスタート）。

## 5. 日本酒産業の課題と展望

業界全体を覆う閉塞状況の中で日本酒メーカーはどこに活路を見出せばよいのだろうか。13年前に日本酒造組合中央会が実施した消費者調査において、2〜3割のヘビーユーザーが7〜8割の日本酒を消費しているという異常な需要構造が明らかとなった<sup>(8)</sup>。この消費実態は現在でも大きく変化していないと思われ、伝統的日本酒は一握りの好事家の酒となりつつある。

したがって、日本酒業界にとっての選択肢は限られている。たとえば、1つは、国際化への道で



あり、もう1つは、日本酒へのこだわりを捨てて広い視野から雑酒・リキュール分野の商品開発への取り組みを強化することである。また、すでに相当数の地酒メーカーは、高級化路線を選択して売上高よりも収益性重視の方向へ進んでいる。

## IV 食酢産業にみる経営革新

### 1. 食酢の定義と種類

塩に次いで古い歴史を持つといわれる食酢は、わが国では応神天皇の時代に中国から渡来したといわれ、江戸時代に酒粕を原料とする赤酢が大量生産されるようになった。その製法は現在も同じである。農林水産省作成の「食酢品質基準」によれば、食酢は、以下のように醸造酢および合成酢に大別され、さらに醸造酢には穀物酢と果実酢がある。

- ① 穀物酢
  - ・米酢
  - ・米黒酢
  - ・大麦黒酢
- ② 果実酢
  - ・りんご酢
  - ・ぶどう酢

品質基準に関して指摘しておかなければならないのは、この業界にも日本酒と同様の不可解な規定がある。それは、食酢の代表的製品である米酢について、1リットルの酢を造るには最低120グラムの米が必要であるのにJAS規格では40グラム以上としか規定していない。ここでも日本酒と同様に醸造アルコールの使用を認めており、また合成酒あるいは合成酢の製造を認めている事実を見ると、わが国には業界と行政との馴れ合いによるコスト優先の規格が各分野に存在することが分かる。

### 2. 食酢の製法

食酢の製法は、以下の2種類に大別される。

- ① 全面発酵法：生産量の多い食酢メーカーが採用しているアルコール添加の速醸法であり、2～7日で発酵

が完了する。発酵タンクに人工的に空気を吹き込み、激しく攪拌しながら発酵を促進させる低コストの製造方法である。

- ② 静置発酵法：発酵液（酒）に酢酸菌膜を浮かべて造る伝統的な自然発酵法である。酢本来の香りが保持でき、また天然アミノ酸、有機酸の成分が増加する。

しかし、仕掛け期間が長い<sup>(9)</sup>から効率が悪く、当然高コストとなるためこの製法を守っているメーカーは少数である。

### 3. 食酢業界の概要

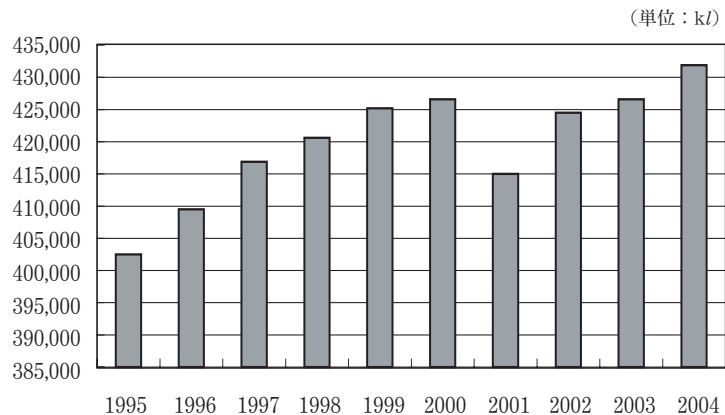
#### (1) 生産規模

農林水産省の調査結果によれば、04年におけるわが国における食酢の生産量は、43万1,900キロリットルであった。徐々にではあるが3年連続で増加しており、これを10年前と比較すると約9%の伸びである（図4）。天然の糖質原料をアルコール発酵させて造る醸造酢のうち、穀物酢の割合が50%強を占め、果実酢は約6%である。人工的に作られる液体調味料である合成酢の割合は1%以下に過ぎない。

同じ伝統的調味料の醤油および味噌の需要が下降線を辿っているのに対して食酢の需要が伸びているのは、食酢需要が調味料から飲料へと構造的に変化しているからである（図5）。特に近年において需要が急増しているのは、健康酢ブームを背景とする米黒酢、果実酢などである。この食酢飲料の市場規模は、04年度において650億円と推定される<sup>(10)</sup>。

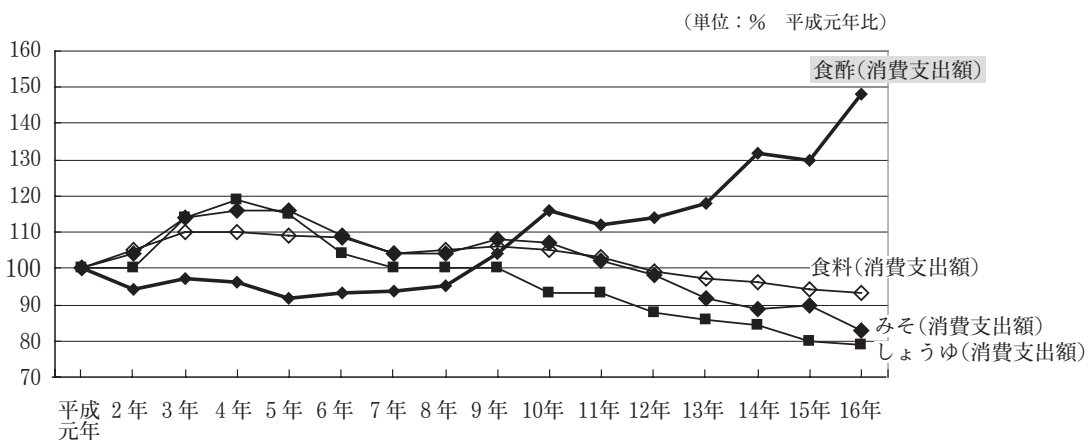
#### (2) 輸出入

数量ベースで食酢貿易をみると、輸出、輸入ともに着実に伸びており、特に02年以降の伸びが大きい（図6）。主要輸出先は、米国、中国、香港、オーストラリアなどであり、輸出相手国のトップは、中国が6割近くを占めて圧倒的に多く、しかもその伸び率が大きい（2000-04年において数



(資料) 全国食酢協会中央会資料により作成

図4 食酢の生産量推移



(資料) 図4に同じ

図5 食料消費支出額と食酢等調味料消費支出の推移

量実績で約6倍)。以下イタリア、フランスなどである。

### (3) 産業組織

この業界の産業組織面での特徴は、分散型の日本酒業界と異なって上位5社が生産量全体の約7割を占める寡占型である。特にトップメーカーのミツカングループ（愛知県知多市）は、ほぼ50％という圧倒的なシェアを占め、2位キューピーの10%台に大きく差をつけている<sup>(11)</sup>。

食酢メーカー数は、約400社と推定されている

が、04年の工業統計表によれば、全事業所数は、404事業所で味噌業界の1,496事業所、しょう油業界の1,432事業所に比べ約3分の1である。大手支配の寡占市場の中であって、零細事業所（従業者数20人未満）の数およびその出荷金額が増加傾向にあることは興味深い。

また、この業界は、食生活の地域差を反映してメーカーの立地面で大半の企業が西日本に偏って存在しているという特徴があり、北海道、東北地方における食酢メーカー数は、五指に満たない。家計調査においても近畿、中国、四国、九州にお

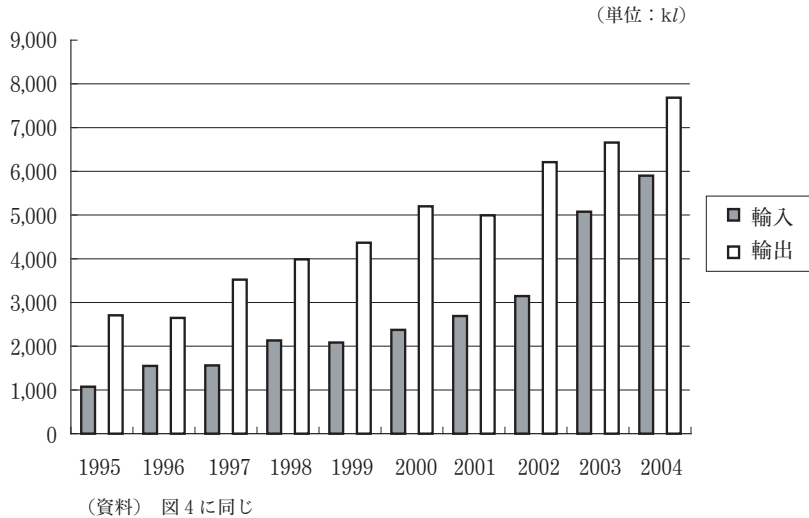


図6 食酢の輸出入推移

ける食酢の消費量は他地域に比べて多いという結果が出ている。

ただ、この業界では、製造設備を持っている企業は3分の1程度であり、大手メーカーから高酸度の酢を仕入れて水で薄めて売っている企業が大半を占めているという<sup>(12)</sup>。

#### 4. 食酢業界の課題と展望

全国食酢協会中央会の推定によれば、食酢の用途は、家庭用25%、業務用(飲食店向け)35%、原料加工用(加工食品の原料向け)40%となっている。前述のように調味料としての需要にはもはや期待できないとすれば、あとは家庭用としての飲料需要を拡大することしかない。現実には統計上食酢の生産が上向いているのは飲料需要が貢献しているからである。

食酢も製造工程の前段階においてアルコール発酵があるのでこの業界も酒税法を適用されるから製造免許が必要であるものの、さまざまな原料で多様な飲用酢を開発することができる。また、飲用酢の多くは、その性格上直接飲むことはなく水その他の飲料に添加して消費するため、1回当たりの消費量が少なく、消費者にとって経済的である。

この業界においても国際化が進行しているが、

中でもミツカンが突出しており、同社はすでに米国に10ヵ所の工場を保有しているだけでなく、05年には中国・北京地区の食酢・しょう油メーカー3社の持株会社を買収した。3位のマルカン酢(神戸市)も米国でカリフォルニア米を使用した食酢を製造している。

しかし、多数を占める小企業にとって国際化は無縁である。彼らの生きる道は、地域との連携を深めながら食生活を豊かにし、また健康増進に役立つユニークな商品を作り出して消費者との絆を強化することが生きる道であろう。

#### 5. 経営革新の事例:「榎飯尾醸造」<sup>(13)</sup>

##### (1) 会社の概要

《所在地等》

所在地: 京都府宮津市小田宿野

創 立: 1893年(明治26年)

売 上 高: 3億4,000万円

従業員数: 13名

《特 色》

同社は、1960年代から無農薬米による食酢づくりと取り組んできた異色の専門メーカーである。同社には明示された経営理念はないが、後述するように、消え行く農業を守り、また農地を含む里山を守りたいという飯尾社長の高い志が企業活動

のすべてに反映されており、それが会社の特色ともなっている。

## (2) 志としての「農を生かす酢造り」

先代社長飯尾輝之助氏（故人）は、農薬に汚染されていない米から高品質の酢を造りたいという思いから地元の宮津市の農家を説得して1964年から周囲を山で囲まれた棚田で造られた原料米を調達するようになった。その後、1969年に「無農薬米を原料とした米酢」（富士酢）を開発して自然食品業界では注目される存在となった。

この無農薬米づくりの精神は、子息の現社長飯尾毅氏が74年に入社してから引き継がれ、生活排水および他の田んぼからの農薬の影響を受けない人里離れた棚田での米づくりを27軒の契約農家に委託している。米の品種・数量は、コシヒカリが7割、酒米の「五百万石」が3割となっている。

ただ、同社は、単に高品質の原料米確保のために農家と契約しているのではない。過疎・高齢化・減反で苦しむ農業を守りたいという強烈な思い、日本の食糧自給率を少しでも高めたいという志が飯尾社長の心を突き動かしているからこそ、一般の田植え機の価格の2倍もする田植え機および資材を同社が購入して農家に提供しているし、社員が田んぼに入って米作りもしている。

また、無農薬米づくりに立ちはだかる難作業、除草方法についても試行錯誤を重ねてきたが、現在では「再生紙直播きマルチ農法」を採用している。これは、黒い段ボール再生紙に予め種籾をセットする方法で、雑草を防ぎ、溶けた紙は肥料となるから、田植えも草取りも不要という画期的な方法であるが、難点は、1反当たりのコストが高い（5万円程度）ことである。

## (3) NPO 法人の設立

上世屋地区の美しい里山風景を維持し、また活性化していくことを目的として、03年、飯尾社長は、地元農家、都会の人たちに米作り・野菜作りを指導する「遊農塾」、里山の研究者など里山を愛する団体、個人とともに「里山ネットワーク

世屋」を立ち上げ、理事長に就任した。農民の高齢化により放棄される水田の管理委託を受けるほか、都市住民と農業交流をする受け皿となることが具体的な活動であるが、これも農業を軸に地域を守るため組織的活動の輪を広げようとする同社長の狙いであろう。

この組織は、翌04年に京都府からNPO法人の認可を受け、また、同年「日本の里地里山30保全活動コンテスト」に選定された。これがきっかけとなって、環境省が全国で4地域指定した「里地里山保全再生モデル事業地域」の一つに世屋地区が指定され、さらに05年には叻京都オムロン地域協力基金が選ぶ「第16回京都ヒューマンかざぐるま賞」を受賞するなどその活動は広く注目されつつある。

## (4) 画期的な商品開発

飯尾醸造の製品は、近年急速に多様化し、製品ラインは以下の4分野になっているが、ここから健康食品分野への拡大意図がうかがえる。

### 1. 基本の酢

- ① 純米酢
- ② すし酢
- ③ ゆずぽん酢
- ④ すのもの酢
- ⑤ さんばい酢

### 2. 健康酢

- ① 玄米酢（黒酢）：天然アミノ酸を豊富に含む
- ② 黒豆酢：天然アミノ酸を豊富に含む
- ③ 紅芋酢：ポリフェノールを大量に含む

### 3. 果実酢

- ① いちじく酢      ⑤ りんご酸
- ② 赤ワイン酢      ⑥ 梅酢
- ③ ざくろ酢
- ④ 梨酢

### 4. 玄米濃縮カプセル

- ・商品名：「食べる富士酢」
- ・玄米黒酢のもろみを濃縮してカプセル化したもの

- ・天然アミノ酸，食物繊維を豊富に含む

飯尾社長によれば，同社の今後の商品開発のテーマは，農業用の酢，すなわち，農業用の防虫剤など農薬に代わる酢の開発であるという。いわば消費財から生産財分野への多様化であるが，この分野の可能性は大きいであろう。自然の生態系を維持しながら農業を継続していくために欠かせないのが無公害防虫剤である。しかし，醸造発酵技術をベースとする低コストで農薬代替の無公害防虫酢製品の開発は容易でないであろう。

したがって，当面の課題は消費財としての酢の拡大であると思われる。人口の減少というマイナス要因を考慮に入れば調味料としての需要はせいぜい横ばいで推移するものとみられるから，今後需要の伸びが期待されるのは，明らかに「健康的な飲用酢」である。新商品開発競争も激化する中でどのような革新的な商品開発構想が練られるか注目される。

#### (5) 地域連携活動

上述のように同社は多様な原料を使用した食酢を商品化しており，その原料の多くは地元産である。また，当然のこととして地元産でない原料についても無農薬にこだわっている。飯尾社長の活動は，益々広がりを見せており，今年から京都府が主催している「大学との協働による新しい京都創造推進プラン」のメンバーの1人となっている。

### V 戦略的構想と経営革新

マイケル・ポーター（Porter）は，業務効率のカイゼンは企業経営に不可欠であるものの「業務の効率化は戦略ではない」のであって，その点で「日本企業には，ほとんど戦略がない」と指摘している。すなわち，業務効率化という手法が自らを模倣と同質化へ導いてゼロサム競争をもたらす結果になるにもかかわらず，「日本企業はお互いに模倣しあっているにすぎない」のであり，したがって独自性を意識した業務活動をしていないというのである<sup>(14)</sup>。

ただ，戦略の性格上，企業における戦略の有無を外部から確認することは難しい。ポーターが「日本企業には戦略が無い」と言い切っている根拠がはっきりしないが，長年にわたって多くの業界にみられる過当競争，あるいは横並び的な海外進出の結果発生したオーバープレゼンスなどから「模倣し合っている」と判断したものと思われる。こうした現象から認識される多くの日本企業の重大な欠陥は，戦略の有無以前の問題としてトップから末端の社員に至るまで組織を形成する個人に「戦略的思考」が希薄な点にある。

戦略的思考は，「他組織に対して競争上の優位性あるいは差別化をもたらすための独創的なあるいは独自性のある行動を導く能力」であり，究極の思考能力である。また，それを構成する基本的な能力要素は，①コンテキスト認知力（状況認識力）および②構想力（イマジネーション）である。コンテキストとは，数値情報，文字（テキスト）情報，および画像（イメージ）情報の背後に隠れている意味情報（隠れた知）をいう<sup>(15)</sup>。

基本理念も持たず，ビジョン・戦略もない組織は，海図なき航海を続ける船と同様であるから必然的に方向性を失って迷走する。この状態を漂流経営という。バブル経済の崩壊後，環境の激変になすすべもなく翻弄され続け漂流状態に陥った企業がいかに多かったことか。その原因は，単に環境の悪化だけではなくひたすら目の仕事を処理することに終始してきた結果，そのような企業のトップマネジメントは，来たるべき新たな時代について深い洞察をめぐらす能力を育むことができなかったためであろう。

### おわりに

組織は全体あるいは部門を問わず常にこの戦略的な構想をもって，システムの要素－サブシステム－システム間の相互関連およびその整合性を意識しながら活動することが，個人の知的水準，特に状況認識能力および問題発見能力を高め，結果として組織に大きな成果をもたらすことになる。現代組織にまず求められるものは，この戦略的構



想なのであり、それが経営革新を導く。

したがって、中小規模の伝統食品企業の経営革新を可能にし、またその将来を決する最大の要素は、深みのある経営哲学および豊かな戦略的思考を有する経営者の存在であろう。将来へ向けての選択肢が限られている中で、自社をめぐるSWOT およびそのインプリケーションズ（コンテキスト）をメタ認知によって読み取り、哲学的省察に基づく戦略的構想を組み立て、その実現を図ることの出来る経営者である。そのような経営者がどの程度存在するかが伝統食品業界の盛衰の鍵を握っているといえよう。

一ノ蔵、飯尾醸造の経営者にみられる共通の特徴は、事業に対する熱い思い、夢、あるいは危機感が凝縮されて高い志となっていることである。それが経営革新への本質的アプローチをもたらして高品質または高機能製品を生み出し、同業他社との際立った差別化を可能にする。高い志から発する戦略的な構想は、社員の共感と呼んで実行段階の細部にいたるまで一貫性を保ち、しかも経営者の深い哲学的な省察に基づいているだけに他社の模倣を許さない。真のコア・コンピタンスとはこれを言うのであろう。

#### 《注》

- (1) ピーター・センゲ他（柴田昌治監訳）『ワールドブック 学習する組織「5つの能力」』日本経済新聞社、2003年。
- (2) 『日経ビジネス』03年12月15日号。
- (3) 「THE JIZAKE 米国市場調査レポート」, 酒類総研, 2005年5月。
- (4) この項は、櫻井武寛「一ノ蔵の挑戦と経営理念」, 『経営哲学』第3巻, 経営哲学学会, 2006年8月, pp. 112-117, 今井亮平『オンリーワンの蔵』ブ

レインキャスト, 2000年, および同社ヒアリング情報による。

- (5) 専門家による官能検査（利き酒）で決定され、審査基準は「特級：優良なもの」といったあいまいな表現で、「級別申請しないものはすべて二級になる制度」である。
- (6) 98年に設立された環境保全と農業の振興を進める市民団体。
- (7) 美味しさの基本にある安全と安心を追求するために、主として各地域の伝統食品メーカーおよび流通企業により設立された。
- (8) 『日本酒業界の総合戦略構想』日本酒造組合中央会, 1993年。
- (9) 事例の飯尾醸造の場合、酒造りに1ヵ月半、酢の発酵に3~4ヵ月、熟成に最低8ヵ月、合計1年半以上もの時間をかけている。
- (10) 健康産業流通新聞（06年3月8日付）。
- (11) 『酒類・食品産業の生産・販売シェア』, 日経経済通信社, 平成17年。
- (12) 『Marche 別冊 TANGENT』Vol. 15, 働但馬地域地場産業振興センター。
- (13) この項は、飯尾醸造 web サイトおよび同社ヒアリング情報による。
- (14) Porter, Michael: "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 1996（邦訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, Feb-Mar, 1997）。
- (15) 大石剛「戦略的思考とコンテキスト認知」, 江戸川大学紀要, 2005年3月, p. 35。

#### 参考文献

- 鮑戸弘『食文化の国際比較』日本経済新聞, 1992年  
 上路利雄/梶川千賀子『食品産業の産業組織論的研究』農林統計協会, 2004年  
 Joseph Boyett & Jemmie Boyett, "The Best Ideas of the Top Management Thinkers" John Wiley & Sons, 1999（邦訳『経営革命大全』日本経済新聞社, 1999年）  
 三品和弘『戦略不全の論理』東洋経済新報社, 2004年